FACTSHEET

BUSINESS MANAGEMENT

ORDER NO. 03-053

JUNE 2003

AGDEX 812

Ontario Ministry of Agriculture and Food

FARM SUCCESSION — DO'S AND DON'TS

P. Coughler

(Replaces OMAF Factsheet *Some Do's and Don'ts of Farm Business Succession Planning*, Order No. 99-045)

INTRODUCTION

Farm succession planning is an underlying issue in many farm businesses — although not always at the forefront. Still, it is important, especially when considering the future direction of the family and the farm business.

Some farm operators have a difficult time considering the topic of succession due to emotional connections — both to family members and the farm business. This can then lead to avoidance, which is not the best strategy.

Some tough questions have to then be asked. Is there a potential successor? If yes, does he or she have the skills, abilities, knowledge and desire to successfully operate a sophisticated farm business in today's agricultural economy? If there is no successor, what are the options? Is harvesting the business (selling part or all of the farm assets) an option? How long does the current operator(s) want to continue running the business? Only the individual(s) involved can answer these questions.

Here are some do's and don'ts to help start the thought-process.

DO'S

- Do think of succession planning as a process rather than an event. It takes time and effort.
- Do start planning NOW. The earlier planning begins, the greater the number of options.
- Do keep the big picture in mind (long-term, strategic direction) along with a positive attitude. These can make all the difference.
- Do a financial analysis of the past and present farm business along with some financial projections. Look seriously at profitability. If the farm is not making money now, what can be done to make it profitable? Is the farm business viable in the long run? Profitability is the "show stopper" when it comes to developing a succession plan.
- Do become educated about the subject — participate in workshops and seminars, read articles, complete self-assessment questionnaires related to succession — become an active participant in the planning process.
- Do consider using a "family meeting" mechanism to open the lines of communication among family members. An objective, third party facilitator can help ensure that the initial meetings run well and everyone has an opportunity to voice their interests and concerns.
- Do develop a strategic plan for both the family and for the business at the start of the process. This plan includes a long-term vision of what you want to happen to the business. Write it down and plan towards this vision.
- Do discuss family and business goals and objectives as part of the strategic planning process.
- Do communicate with family members about plans, strategies, issues and problems.
- Do discuss the issue of fair (equitable) vs. equal division of the farm early in the process — especially if there are off-farm family members involved.
- Do prepare a legal will early. A will can provide guidance on how the estate should be settled.
- Do develop a "successor development plan" for any family member(s) who is (are) planning to take over the business. This is a plan to train and develop the successor(s), so he/she has the appropriate skills and knowledge to successfully run the business.
- Do continue to generate and discuss various options — be creative. These will need to be narrowed down to just a few ideas.
- Do assemble a "team" of professional advisors (e.g., a lawyer, accountant, financial planner, banker) and work with them; communicate and ensure they fully understand what is wanted.

104-01082/

Once there are some clear ideas of how the transfer might take place, the team of advisors can assist in looking at the pros and cons of certain ideas. The family members involved will decide upon the best plan and strategies for their situation. The advisors can then help document and fine-tune this plan.

- Do consider the advice and ideas of different advisors as the plan develops. Each advisor will have a slightly different perspective to consider. Remember, this is the family's plan, not the advisors. Family members have to buy-into the plan for it to be successful.

- Do consider the tax implications, but don't emphasize them as the most important thing. For example, "We don't want to pay any taxes."

  Instead, the goal should be to determine and select the best process to transfer a profitable and viable farm business while considering the tax consequences and preserving as much family capital as possible.

  Sometimes paying a little tax now is better than getting hit with a big tax bill later (if the strategy was to defer taxes).

DON'TS

- Don't procrastinate — start talking about succession now.

- Don't be afraid to ask questions and listen carefully to the answers — even though you might not like them.

- Don't assume you know how others feel about the process or what they want to achieve from the succession plan. Listen carefully and ask questions if you don't understand.

- Don't be afraid to share responsibilities. Both generations will need to work together to ensure the transfer of labour, management and assets. As mentioned above, a "successor development plan" (a plan to ensure the next generation has the skills, abilities and knowledge to successfully operate the business) can help.

- Don't define one's life as the business. There is more to life than work — family, friends, leisure enjoyment, sports, hobbies, etc.

- Don't put all your eggs into one basket. Plan ahead, think early about retirement, save and invest off-farm, so that you will have some options in the future.

- Don't rely on just one professional advisor. While each individual is important to the process, one person cannot possibly provide all of the answers to everything involved in a farm succession plan.

  For example, one advisor might be a tax expert but they do not necessarily understand all of the family dynamics or legal pieces. If an advisor says they can provide all of the services, they may be doing the family a disservice.

These are a few points to consider regarding farm succession planning. Other succession planning resources available from the Ontario Ministry of Agriculture and Food include OMAF Factsheets:

- *Farm Business Partnerships,* Order No. 02-047
- *Farm Business Joint Ventures,* Order No. 02-069
- *Farm Corporations,* Order No. 01-057
- *Taxation on the Sale of Farm Business Assets,* Order No. 03-021
- *Taxation on the Transfer of Farm Business Assets to Family Members,* Order No. 03-023.

OMAF also has a succession planning resource kit available called *Between Generations.* This $30 kit includes a video, a workbook and an informative technical resource book. *Between Generations* is designed to give the farm family the tools to develop a workable succession plan.

The *Between Generations* resource kit and OMAF Factsheets are available by calling the OMAF Order Centre at 1-888-466-2372.

This Factsheet was written by **Peter Coughler**, Succession Planning & Business Agreements Program Lead, Brighton, OMAF.

Agricultural Information Contact Centre
1-877-424-1300
ag.info@omaf.gov.on.ca

www.omaf.gov.on.ca

POD
ISSN 1198-712X
Également disponible en français
(commande n° 03-054)

Ontario

0121010003053

FICHE TECHNIQUE

GESTION DE L'ENTREPRISE

COMMANDE N° 03-054

JUIN 2003

AGDEX 812

Ontario Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation

CONSEILS SUR LA PLANIFICATION SUCCESSORALE EN AGRICULTURE

P. Coughler

(En remplacement de la fiche du MAAO n° 99-046, qui porte le même titre)

INTRODUCTION

La planification successorale en agriculture, ou planification de la relève, est souvent une question préoccupante — même si elle est rarement abordée en détail. Or, c'est une question très importante : elle touche l'orientation à la fois de la famille et de l'exploitation agricole.

C'est aussi une question des plus difficiles à aborder pour certains exploitants en raison des liens étroits qu'ils ont noués avec leur ferme et bien sûr de leurs liens familiaux. Compte tenu des émotions que cette question suscite, un grand nombre préfèrent ne pas l'aborder.

Elle amène à se poser des questions préoccupantes. Y a-t-il une personne qualifiée pour prendre la relève? En a-t-elle exprimé le désir? Possède-t-elle les compétences, les connaissances et le savoir-faire qui lui permettront d'exploiter une exploitation agricole moderne dans le contexte agricole actuel? En l'absence de successeurs éventuels, quelles sont les autres possibilités? Peut-on vendre l'exploitation en entier ou en partie? Combien de temps l'exploitant actuel compte-t-il rester en place et gérer l'exploitation? Seules les personnes en cause peuvent répondre à ces questions.

Voici quelques pistes pour clarifier le processus.

CE QU'IL FAUT FAIRE

- Considérer la planification successorale comme un processus plutôt qu'un événement ponctuel. Ce processus exige que l'on y consacre temps et énergie.

- Commencer dès MAINTENANT — en commençant tôt, on dispose de plus de temps pour réfléchir à toutes les possibilités.

- Adopter une perspective globale (orientation stratégique à long terme) et une attitude positive. C'est souvent ce qui fait toute la différence.

- Effectuer une analyse financière de l'exploitation passée et présente, de même que des projections financières. Étudier attentivement la rentabilité et la viabilité de l'exploitation. Si l'exploitation n'est pas rentable à l'heure actuelle, quelles solutions adopter pour qu'elle le devienne? Sera-t-elle rentable à long terme? La rentabilité est la clé de voûte de toute planification successorale.

- Se renseigner sur le sujet — participer à des ateliers, des séminaires, lire des articles, répondre à des questionnaires d'autoévaluation touchant la planification successorale — être un participant actif du processus.

- Organiser une « réunion de famille » pour favoriser la communication entre les membres de la famille. La participation d'un tiers, une personne objective, peut assurer dès le début la bonne marche des rencontres et permettre à chacun d'exprimer ses objectifs et ses préoccupations.

- Dès le début du processus, élaborer un plan stratégique à la fois pour la famille et pour l'exploitation, avec une vision souhaitée de l'orientation à long terme de l'exploitation. Rédiger et planifier le plan stratégique en tenant compte de cette vision.

- Définir des buts et des objectifs à la fois pour la famille et l'exploitation dans le cadre du processus de planification stratégique.

- Discuter ouvertement de ses plans, stratégies, préoccupations et problèmes avec tous les membres de la famille.

- Dès le début du processus, comparer les avantages et les inconvénients d'une division équitable et d'une division égale de votre exploitation. Cela est

particulièrement important si des membres de la famille à qui sera cédée l'exploitation n'habitent pas sur la ferme.

- Si ce n'est déjà fait, rédiger un testament. C'est un document essentiel pour donner l'orientation souhaitée à la succession.

- Élaborer un « plan de perfectionnement de la relève » qui vise à former et à perfectionner les connaissances des personnes qui prendront la relève, afin qu'elles possèdent les compétences nécessaires à l'exploitation rentable de l'entreprise.

- Poursuivre sa réflexion et être créatif, considérer différentes possibilités dignes d'examen; certaines seront éliminées par la suite.

- S'entourer d'une équipe de conseillers professionnels (p. ex. avocat, comptable, planificateur financier, banquier, etc.) pour régler les détails du plan de cession. Collaborer avec eux et leur communiquer exactement les attentes qu'on a.

- Lorsqu'on aura déterminé les modalités de la cession de l'exploitation, l'équipe de conseillers peut régler les détails du plan de cession. Les membres de la famille qui sont concernés peuvent décider de la meilleure marche à suivre, du plan et de la stratégie adaptée à leur situation. Les conseillers peuvent régler les détails du plan.

- Tenir compte des conseils et des idées des conseillers à mesure de l'élaboration du plan de cession. Chacun apporte une perspective légèrement différente. Ne pas oublier que le plan doit répondre aux besoins de la famille et non à ceux des conseillers qui ont aidé à le préparer. Pour réussir, le plan doit gagner l'appui des membres de la famille.

  Songer aux effets de la cession sur le plan des impôts, mais ne pas trop insister sur cet aspect (p. ex. ne pas fixer comme objectif de « Ne payer aucun impôt »). On devrait plutôt être déterminé à trouver le meilleur moyen de céder son exploitation agricole et à assurer sa rentabilité et sa viabilité tout en payant le moins d'impôt possible.

  Il est parfois préférable de payer un peu d'impôt tout de suite plutôt que de devoir en payer beaucoup, plus tard (si la stratégie consiste à retarder le paiement des impôts).

CE QU'IL NE FAUT PAS FAIRE

- Ne pas remettre à plus tard — commencer dès maintenant à aborder le sujet de la cession de l'exploitation.

- Ne pas hésiter à poser des questions et prendre note des réponses (même si ce n'est pas ce qu'on voulait entendre).

- Ne pas présumer savoir ce que d'autres personnes ressentent au sujet de la cession de l'exploitation agricole ni ce qu'elles espèrent en tirer. Écouter attentivement ce qu'elles ont à dire; ne pas hésiter à leur poser des questions en cas de doute.

- Apprendre à partager les responsabilités. Il faut que tous, y compris les enfants, unissent leurs efforts pour faciliter la cession des responsabilités en ce qui concerne la main-d'œuvre, la gestion et les biens. Pour ce faire, penser au « plan de perfectionnement de la relève » mentionné plus haut. Il assure que les enfants acquièrent les aptitudes, les compétences et les connaissances qui leur viendront en aide.

- Ne pas oublier que la vie ne se limite pas à la ferme. La famille, les amis, les loisirs et les passe-temps, entre autres, sont aussi très importants.

- Ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier. Planifier son avenir et sa retraite, économiser et investir dans des fonds à l'extérieur de l'exploitation agricole afin de jouir plus tard de plusieurs options.

- Ne pas se fier à un seul conseiller. Il est impossible qu'une seule personne puisse fournir toutes les réponses dont vous avez besoin pour planifier votre relève.

  Par exemple, il est important de consulter un conseiller fiscal, mais celui-ci ne connaît pas nécessairement tous les aspects juridiques de la cession d'une exploitation agricole. Si cette personne prétend pouvoir vous fournir tous les services nécessaires; une telle personne ne rendrait service à personne.

Il existe plusieurs questions complexes à régler concernant la planification successorale d'une exploitation agricole. Voici d'autres documents utiles offerts par le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation de l'Ontario, dont les fiches techniques du MAAO :

- *La société de personnes agricole*, commande n° 02-048
- *La coentreprise agricole*, commande n° 02-070
- *Sociétés d'exploitation agricole*, commande n° 01-058
- *Imposition sur la vente de biens d'entreprises agricoles*, commande n° 03-022

- *Imposition lors du transfert des avoirs de l'entreprise agricole aux membres de la famille*, commande n° 03-024.

Pour plus de renseignements sur la façon de préparer et de mettre en œuvre un plan de cession d'une exploitation agricole, vous pouvez vous procurer, au prix de 30 $, une trousse d'information intitulée *D'une génération à l'autre* produite par le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation de l'Ontario. Cette trousse comprend une vidéo, un cahier de travail et un manuel de référence. Elle fournira, à toutes les personnes concernées, les outils nécessaires pour élaborer un plan de cession efficace.

Pour obtenir un exemplaire de la trousse *D'une génération à l'autre* et les fiches techniques du MAAO, composer le 1 888 466-2372.

Nous remercions le Secrétariat d'État pour sa contribution financière à la réalisation de la présente fiche technique.

Cette fiche a été rédigée par **Peter Coughler**, chef de programme, Planification successorale et ententes commerciales, Brighton, MAAO.

Centre d'information agricole de l'Ontario
1 877 424-1300
ag.info@omaf.gov.on.ca

www.gov.on.ca/omaf

POD
ISSN 1198-7138
Also available in English
(Order No. 03-053)

Ontario

0121010003054